

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

## **АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Практичні завдання**  
**і методичні рекомендації до їхнього виконання**  
**для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньої програми «Бізнес-адміністрування»**  
**першого (бакалаврського) рівня**

**Харків**  
**ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**2023**

УДК 005.334(07.034)

A72

**Укладачі:** Г. С. Черноіванова  
С. К. Василик  
О. В. Нечипорук

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу.  
Протокол № 1 від 29.08.2022 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Антикризовий менеджмент** [Електронний ресурс] : практич-  
A72 ні завдання і методичні рекомендації до їхнього виконання для  
студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми  
«Бізнес-адміністрування» першого (бакалаврського) рівня / уклад.  
Г. С. Черноіванова, С. К. Василик, О. В. Нечипорук. – Харків : ХНЕУ  
ім. С. Кузнеця, 2023. – 63 с.

Подано практичні завдання та методичні рекомендації до їхнього вико-  
нання, а також тестові завдання та контрольні запитання для самодіагно-  
стики. Наведено список основної та додаткової літератури.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освіт-  
ньої програми «Бізнес-адміністрування» першого (бакалаврського) рівня.

**УДК 005.334(07.034)**

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2023

## Вступ

Ефективне функціонування механізму банкрутства потребує діяльності професійних антикризових управлінців (арбітражних керуючих). Разом з тим менеджери підприємств і компаній також мають бути обізнаними з видами процедур, що застосовуються до боржників, та механізмом банкрутства.

Антикризове управління – це управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових чинників поставлено передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її чинників для подальшого стійкого розвитку організації.

Упровадження системи антикризового управління на підприємстві має на меті своєчасне діагностування кризових явищ і застосування відповідних внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Найвища ефективність системи досягається під час реалізації заходів, які спрямовані на завчасне запобігання кризовим явищам, оздоровлення економіки підприємства, підвищення його фінансової стійкості. Система антикризового управління взаємопов'язана та взаємодіє з теорією і практикою стратегічного управління, інноваційним та інвестиційним менеджментом, маркетингом, теорією мотивації, виробничим менеджментом.

**Метою навчальної дисципліни «Антикризовий менеджмент»** є формування у майбутніх менеджерів системи спеціальних знань і практичних навичок з формування та реалізації заходів антикризового управління.

### **Завданнями навчальної дисципліни є:**

проводити аналіз, оцінювання і прогнозування діяльності підприємства;

аналізувати внутрішні та зовнішні чинники та виявляти ступінь їхнього впливу на фінансовий стан підприємства;

оцінювати платоспроможність підприємства;

визначати вартість джерел фінансування підприємства;

виконувати деталізований аналіз фінансового стану підприємства;

виявляти ранні ознаки неплатоспроможності підприємства;

оцінювати потенційну ймовірність банкрутства;

розробляти програму антикризових заходів;

проводити реорганізаційні процедури;  
обґрунтовувати бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства.

Предметом навчальної дисципліни є сукупність засобів та способів розпізнавання передкризових ситуацій та управління в умовах кризи.

Ці методичні рекомендації містять практичні та тестові завдання, питання для самодіагностики за змістовими модулями та темами відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Антикризовий менеджмент» для спеціальності 073 «Менеджмент».

Уміння працювати з інформацією, аналізувати та формувати та реалізовувати заходи антикризового управління, що відповідає вимогам 4 Національної рамки кваліфікацій і забезпечує формування професійних компетентностей студентів (табл. 1).

Таблиця 1

### Компетентності та результати навчання за навчальною дисципліною

Компетентності	Результати навчання
1	2
Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу	Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень
Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з чинниками впливу зовнішнього та внутрішнього середовища	
Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення	
Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями	Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень
Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту	
Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення	
Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації
Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту	
Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні	Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації
Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх із чинниками впливу зовнішнього та внутрішнього середовища	

1	2
Здатність до адаптації та дії у новій ситуації	Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації
Здатність визначати перспективи розвитку організації	
Здатність застосовувати теоретично-методичні та організаційно-економічні підходи щодо процесу розроблення, прийняття й реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності та формувати комплекс найвпливовіших ризиків	
Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту	Оцінювати можливості використання технологій для оптимізації ефективності бізнесу
Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення	
Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу	Демонструвати навички аналізу та синтезу інформації, пристосовуючи їх для аналізу та вирішення проблем в різних галузях бізнесу та менеджменту
Здатність визначати перспективи розвитку організації	
Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення	
Здатність застосовувати теоретично-методичні та організаційно-економічні підходи щодо процесу розроблення, прийняття й реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності та формувати комплекс найвпливовіших ризиків	
Здатність використовувати методики оброблення первинної інформації щодо економічних основ функціонування організації для формування системи найбільш актуальних завдань	
Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту	Координувати аспекти діяльності бізнес-організацій, які сприяють ефективності її роботи
Здатність застосовувати теоретично-методичні та організаційно-економічні підходи щодо процесу розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності та формувати комплекс найвпливовіших ризиків	
Здатність використовувати методики оброблення первинної інформації щодо економічних основ функціонування організації для формування системи найбільш актуальних завдань	

Практичні заняття мають на меті закріплення теоретичного матеріалу, а також вироблення практичних навичок з антикризового управління

підприємством, аналізу фінансового стану, діагностики типу неплатоспроможності. Майбутній спеціаліст повинен уміти своєчасно виявляти ознаки кризи, оцінювати ступінь впливу кризи на діяльність підприємства і вживати відповідні заходи для запобігання кризі або мінімізації її наслідків. Кожне семінарське і практичне заняття починається з оперативної перевірки знань за визначеним переліком програмних запитань.

## **Змістовий модуль 1. Сутність та природа застосування інструментів антикризового менеджменту**

### **Тема 1. Основи антикризового менеджменту**

Сутність, поняття й ознаки кризових явищ. Сутність антикризового менеджменту. Ознаки й особливості антикризового управління. Чинники і причини криз на підприємствах. Сутність банкрутства. Основні причини банкрутства вітчизняних та зарубіжних підприємств. Зовнішні ознаки банкрутства.

#### **Практичне завдання 1.1. Аналіз динаміки ВВП та населення**

Протягом декількох років у країні відбувалась зміна як обсягу валового внутрішнього продукту (ВВП), так і чисельності населення (ЧН). Умовно буде прийнято, що збільшення валового внутрішнього продукту на душу населення означає підвищення матеріального стану та навпаки (хоча це не завжди так).

У табл. 2 наведені дані щодо ВВП та чисельності населення країни за декілька років.

Таблиця 2

#### **ВВП країни (млн грн) та чисельність населення (тис. осіб)**

Роки	Показники		Роки	Показники		Роки	Показники	
	ВВП	ЧН		ВВП	ЧН		ВВП	ЧН
2014	1 566 728	43 722	2017	2 982 920	42 477	2020	4 194 102	41 760
2015	1 979 458	42 836	2018	3 558 706	42 269	2021	5 459 574	41 389
2016	2 383 182	42 668	2019	3 974 564	42 019	2022	5 191 028	41 149

За наведеними в табл. 2 даними необхідно розрахувати:  
обсяг ВВП на душу населення за роками;  
зміну обсягу ВВП на душу населення до базового року;  
допустиму чисельність населення за найбільшим обсягом ВВП на душу населення;  
необхідний обсяг ВВП для населення за фактичною чисельністю та базовим обсягом ВВП на душу населення;  
темпи зміни обсягу ВВП за роками до базового обсягу.

### **Приклад виконання завдання 1.1**

Обсяг на душу населення розраховують діленням загального обсягу ВВП на чисельність населення на кожен рік.

Наприклад, в 2014 році він складав 1 566 728 млн грн / 43 722 тис. населення = 35,833 тис. грн.

Допустима чисельність населення (ЧН) за найбільшим обсягом ВВП на душу населення визначається діленням загального обсягу ВВП у аналізованому періоді на найбільший обсяг ВВП на душу населення.

Наприклад, на 2022 рік допустима чисельність населення (ЧН) за 2021 рік складе:

$$\text{ЧН} = 5\,191\,028 \text{ млн грн} / 131\,907,2 \text{ грн} = 39\,353\,636 \text{ осіб.}$$

Результати розрахунків доцільно оформити у вигляді таблиці.

### **Практичне завдання 1.2. Розрахунок прибутковості і вартості капіталу підприємства**

У табл. 3 наведені вихідні дані – розміри запозичених коштів і чистого прибутку підприємства.

Необхідно визначити: середньозважений потік платежів за зобов'язаннями; вартість капіталу; прибутковість підприємства.

У якому місяці кредитори мають право звернутися до суду із заявою про порушення справи про банкрутство? Яким чином можна уникнути негативних наслідків?

**Запозичені кошти, зобов'язання  
та чистий прибуток**

Джерела коштів	% на рік	Місяці											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-й варіант													
А	10	500	500	450	550	600	500	700	600	500	400	450	550
О	5	100	130	150	140	180	170	150	160	150	140	150	130
К	20	300	300	300	300	300	500	500	500	500	700	700	700
П	–	13	14	11	10	14	10	12	10	10	10	9	8
2-й варіант													
А	10	510	510	460	560	610	510	700	650	510	410	460	560
О	5	100	130	150	140	180	170	150	160	150	140	150	130
К	20	300	300	300	300	300	500	500	500	500	700	700	700
П	–	13	14	11	10	14	10	12	10	10	10	9	8
3-й варіант													
А	10	500	500	450	550	600	500	700	600	500	400	450	550
О	5	100	130	150	140	180	170	150	160	150	140	150	130
К	20	310	310	310	310	310	450	450	450	450	650	650	650
П	–	13	14	11	10	14	10	12	10	10	10	9	8
4-й варіант													
А	10	510	510	460	560	610	510	700	650	510	410	460	560
О	5	100	130	150	140	180	170	150	160	150	140	150	130
К	20	310	310	310	310	310	450	450	450	450	650	650	650
П	–	13	14	11	10	14	10	12	10	10	10	9	8
5-й варіант													
А	10	500	500	450	550	600	500	700	600	500	400	450	550
О	5	120	130	140	150	180	170	160	150	140	130	120	120
К	20	300	300	300	300	300	500	500	500	500	700	700	700
П	–	13	14	11	10	14	10	12	10	10	10	9	8



Студенти обирають варіант згідно з табл. 4.

Таблиця 4

**Варіанти завдань відповідно до останньої цифри в списку групи**

Остання цифра в списку групи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Варіант	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**Методичні рекомендації до виконання завдання 1.2**

Вартість капіталу визначають як відношення суми зобов'язань до суми запозичених коштів, або як середньозважену вартість усіх джерел фінансування.

Вартість капіталу =  $\sum$  ціна джерела  $\times$  питома вага джерела.

Якщо для фінансування використовується 3 джерела (А, О, К), вартість капіталу (ВК) розраховується за формулою:

$$ВК = \frac{A \times r_A + O \times r_O + K \times r_K}{A + O + K}, \quad (1)$$

де А, О, К – обсяг залучених коштів за відповідними джерелами;

$r_A, r_O, r_K$  – річна відсоткова ставка за відповідним джерелом фінансування.

$$ВК_1 = \frac{500 \times 0,1 : 12 + 100 \times 0,05 : 12 + 300 \times 0,2 : 12}{500 + 100 + 300} = \frac{115 : 12}{900} = 0,0106 = 1,06 \%;$$

$$ВК_2 = \frac{500 \times 0,1 : 12 + 130 \times 0,05 : 12 + 300 \times 0,2 : 12}{500 + 130 + 300} = \frac{116,5 : 12}{930} = 0,0104 = 1,04 \%.$$

Вартість капіталу зменшилася, оскільки питома вага найдешевшого джерела (О) зменшилася.

Прибутковість розраховують як відношення прибутку до загальної суми залученого капіталу:

$$\text{Прибутковість} = \frac{\text{Прибуток}}{A + O + K}. \quad (2)$$

$$\text{Прибутковість}_1 = \frac{13}{500+100+300} = \frac{13}{900} = 0,014 = 1,4\%.$$

$$\text{Прибутковість}_2 = \frac{14}{500+130+300} = \frac{14}{930} = 0,015 = 1,5\%.$$

Якщо прибутковість перевищує вартість капіталу, то це свідчить про ефективність функціонування підприємства. Зменшення прибутковості під час зростання вартості капіталу свідчить про неефективність його використання і призводить до нарощування боргових зобов'язань.

### Тестові завдання

1. На якому етапі життєвого циклу підприємства можливе виникнення кризових ситуацій:

- а) виникнення;
- б) розвиток;
- в) спад;
- г) на всіх етапах?

2. На якому етапі життєвого циклу підприємства запроваджується реалізація антикризових процедур:

- а) виникнення;
- б) розвиток;
- в) спад;
- г) на всіх етапах?

3. На якому етапі життєвого циклу підприємства криза викликана в основному зовнішніми причинами:

- а) виникнення;
- б) розвиток;
- в) спад;
- г) на всіх етапах?

4. Банкрутство фірми, як правило, зумовлене:

- а) дією зовнішніх чинників;
- б) дією внутрішніх чинників;

- в) дією зовнішніх і внутрішніх чинників;
- г) правильної відповіді немає.

*5. Розмежування чинників кризових явищ обумовлений:*

- а) масштабами впливу чинників на діяльність підприємства;
- б) можливістю впливу на дію чинників з боку підприємства;
- в) сферою впливу чинників на діяльність підприємства;
- г) правильної відповіді немає.

*6. До внутрішніх чинників, що зумовлюють банкрутство, зараховують:*

- а) рівень безробіття;
- б) організаційну культуру;
- в) рівень інфляції;
- г) економічну політику держави;

*7. Специфічними особливостями антикризового управління в порівнянні із управлінськими процесами взагалі є:*

- а) цілеспрямованість;
- б) попередня діагностика;
- в) контроль результатів;
- г) контроль за зворотнім зв'язком.

*8. Вартість капіталу визначається:*

- а) вартістю найдорожчого джерела фінансування;
- б) середньозваженою величиною виплат за використаний капітал;
- в) прибутковістю фірми;
- г) середньою величиною дивідендів та відсоткових виплат.

*9. Які заходи безпосередньо впливають на зниження вартості капіталу фірми:*

- а) заміна короткотермінових зобов'язань довготерміновими;
- б) заміна довготермінових зобов'язань короткотерміновими;
- в) зростання обсягу продажу;
- г) зниження оборотності капіталу?

10. Що є зовнішнім орієнтиром доцільності вкладень акціонерів і кредиторів:

- а) ставка дисконту;
- б) облікова ставка відсотка;
- в) рівень дивіденді;
- г) рентабельність капіталу?

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Які причини неплатоспроможності та банкрутства підприємства?
2. Охарактеризуйте розрахунок вартості капіталу та прибутковості.
3. Що таке антикризове управління?
4. Які зовнішні та внутрішні причини неплатоспроможності та банкрутства?
5. У чому полягає сутність антикризового управління?
6. Які проблеми банкрутства підприємства?
7. Що таке антикризове регулювання?
8. Які чинники кризового розвитку на підприємстві?
9. У чому полягає сутність і зміст поняття «криза» і «антикризовий стан»?
10. Які причини та наслідки криз?
11. Яка класифікація кризових явищ?
12. Які економічні кризи: причини та наслідки?
13. Які соціальні кризи: причини та наслідки?
14. Політична кризи: причини та наслідки.
15. У чому сутність організаційних криз: причини та наслідки?
16. У чому полягають технологічні кризи: причини та наслідки?
17. Які основні характеристики ризиків в антикризовому управлінні?
18. Яка класифікація ризиків в антикризовому менеджменті?
19. Які цілі і завдання антикризового менеджменту?
20. Які основні принципи та функції антикризового менеджменту?
21. Назвіть основні групи завдань антикризового менеджменту.
22. Охарактеризуйте попереджувальне, кризове та посткризове антикризове управління.
23. У чому полягає контроль як елемент системи антикризового управління?
24. У чому полягають стратегічний, тактичний та оперативний контроль?
25. Які особливості антикризового менеджменту в сучасних умовах?

## **Тема 2. Правові основи антикризового управління**

Політика антикризового регулювання. Кодекс України з процедур банкрутства. Досудові процедури врегулювання питань стосовно боргів. Судові процедури, спрямовані на відновлення платоспроможності. Мораторій на банкрутство. Мирова угода. Наслідки визнання боржника банкрутом. Ліквідаційна процедура. Особливості законодавства про відновлення платоспроможності і банкрутство інших країн.

### **Практичне завдання 2.1. Семінарське заняття на тему «Теоретичні та правові основи антикризового менеджменту»**

#### **Методичні рекомендації до семінарського заняття**

На семінарських заняттях викладач організує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів. У процесі підготовки до дискусії доцільно використовувати матеріали періодичних видань, статті наукових журналів і ресурси мережі «Інтернет» з відповідної тематики.

На кожному семінарському занятті викладач оцінює виступи студентів, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Отримані студентом оцінки за окремі семінарські заняття враховуються під час виставлення підсумкової оцінки. У процесі проведення семінарського заняття доповідачі за кожним питанням повинні подати презентацію кількістю не менше 10 – 12 слайдів.

#### **Теми доповідей**

1. Поняття кризи.
2. Сутність антикризового менеджменту.
3. Поняття банкрутства.
4. Державна політика стосовно банкрутства.
5. Термінологія і основні положення Кодексу України з процедури банкрутства.
6. Порядок реалізації реорганізаційних процедур.
7. Застосування ліквідаційної процедури.
8. Банкрутство як невід'ємний інститут ринку.
9. Внутрішні та зовнішні чинники банкрутства.

10. Сутність та закономірності економічних криз.
11. Життєвий цикл організації і можливість кризи.
12. Оцінювання неплатоспроможності підприємства.
13. Ранні ознаки неплатоспроможності і неформальні критерії прогнозування банкрутства.
14. Роль держави в антикризовому управлінні.
15. Реалізація позасудових процедур.
16. Санація підприємства.
17. Реструктуризація підприємства.
18. Особливості бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства.
19. Менеджер в антикризовому управлінні.
20. Аналіз і вибір стратегічних альтернатив подолання кризи.
21. Технологія антикризового управління.
22. Підходи до оцінювання вартості підприємства і їх спрямованість.
23. Переваги і недоліки основних методів оцінювання підприємства.
24. Цілі, завдання і результати антикризової комунікації.
25. Вплив кризи на репутацію й імідж підприємства.
26. Кризи і розвиток підприємства.
27. Альтернативні шляхи подолання кризи.

### **Тестові завдання**

*1. Ким може бути подана заява про порушення справи про банкрутство в Україні:*

- а) тільки кредитором;
- б) боржником або кредитором;
- в) боржником і кредитором;
- г) боржником або кредитором або держорганом?

*2. Що не є обов'язковою умовою для особи – розпорядника майна боржника:*

- а) відповідна реєстрація;
- б) юридична освіта;
- в) ліцензія арбітражного керуючого;
- г) відсутність судимостей за вчинення корисливих злочинів?

3. Чи може бути керуючим санацією керівник підприємства:

- а) ні;
- б) так, якщо він має відповідну ліцензію;
- в) так, якщо на це є згода кредиторів;
- г) так, якщо це запропоновано розпорядником майна боржника?

4. Чи може бути розпорядником майна боржника особа, що раніше здійснювала управління боржником:

- а) ні;
- б) так, якщо з моменту усунення цієї особи пройшло не менше 1 року;
- в) так, якщо з моменту усунення цієї особи пройшло не менше 3 років;
- г) так, якщо ця особа має ліцензію арбітражного керуючого?

5. Які з цих рішень не мають права приймати органи управління боржника після призначення арбітражного керуючого:

- а) про виплату дивідендів;
- б) про передачу в оренду майна боржника;
- в) рішення стосовно господарсько-оперативної діяльності;
- г) будь-які рішення.

6. Чи є підставою для припинень повноважень керівника боржника призначення розпорядника майна:

- а) так;
- б) ні?

7. Чи є підставою для припинень повноважень керівника боржника призначення керуючого санацією:

- а) так;
- б) ні?

8. Чи може бути ліквідатором керуючий санацією:

- а) так;
- б) ні?

9. Які з перелічених заходів не можуть міститися в плані санації:

- а) реструктуризація фірми;
- б) перепрофілювання виробництва;
- в) списання боргів;
- г) ліквідація боржника?

10. Чи залишаються конфіденційними відомості про фінансове становище банкрута:

- а) так;
- б) ні?

11. Які вимоги кредиторів задовольняються у першу чергу:

- а) щодо сплати податків і зборів;
- б) вимоги кредиторів, не забезпечені заставою, що виникли із зобов'язань у процедурі санації боржника;
- в) вимоги, забезпечені заставою;
- г) вимоги щодо повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства?

12. Майно, що залишається після задоволення вимог кредиторів:

- а) передається власникові;
- б) переходить в державну власність;
- в) розпродається, а виручка розподіляється пропорційно до вимог кредиторів.

13. Мораторій на задоволення вимог кредиторів вводиться:

- а) ухвалою про порушення провадження у справі про банкрутство;
- б) після подання заяви про порушення справи про банкрутство;
- в) ухвалою про проведення санації боржника;
- г) ухвалою попереднього засідання господарського суду.

14. На якій стадії провадження справи про банкрутство може бути укладена мирова угода:

- а) до призначення ліквідатора;
- б) у ході проведення санації;
- в) до призначення керуючого санацією;
- г) на будь-якій стадії?



*15. Мораторій на задоволення вимог кредиторів діятиме тільки:*

- а) протягом виконання плану санації;
- б) протягом строку розгляду заяви про затвердження плану санації судом;
- в) до затвердження судом звіту про виконання плану санації.

*16. Фірма визнається боржником:*

- а) за рішенням господарського суду;
- б) під час виникнення ознак поточної неплатоспроможності;
- в) за умови наявності ознак поточної неплатоспроможності протягом звітного періоду;
- г) після подання заяви про порушення справи про банкрутство.

*17. Банкрутом визнається фірма:*

- а) за рішенням господарського суду;
- б) за рішенням зборів кредиторів;
- в) за висновком арбітражного керуючого;
- г) у разі неспроможності фірми виконати зобов'язання перед кредиторами.

*18. Чи передбачені діючим законодавством часові обмеження для розроблення плану санації:*

- а) так;
- б) ні?

*19. Визнання боржника банкрутом передбачає запровадження:*

- а) ліквідаційної процедури;
- б) санації;
- в) реорганізаційних процедур;
- г) реструктуризації боргів.

*20. Які процедури не є реорганізаційними:*

- а) реорганізація;
- б) реструктуризація;
- в) ліквідація;
- г) санація?

21. Підприємницька діяльність фірми, що визнана банкрутом завершується:

- а) з дня прийняття постанови про провадження справи про банкрутство;
- б) з дня прийняття постанови про визнання боржника банкрутом;
- в) після закінчення технологічного циклу з виготовлення продукції;
- г) після припинення повноважень керівника.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Охарактеризуйте правову базу та основні методики антикризового державного регулювання.
2. Охарактеризуйте державне і муніципальне антикризове управління.
3. Які принципи ефективності державного антикризового управління?
4. Які важелі антикризової політики держави?
5. Які заходи та основні напрями антикризової політики держави?
6. Які етапи антикризової політики держави?
7. Які особливості державної антикризової політики в Україні?
8. Які основні причини недовіри громадян до органів влади?
9. Наведіть можливості подолання криза державного управління в Україні.
10. Яка роль держави в управлінні економікою та соціальними процесами в умовах кризи?
11. Охарактеризуйте систему банкрутства в Україні, принципи функціонування.
12. Назвіть державні органи з питань банкрутства.
13. Охарактеризуйте законодавчу базу банкрутства в Україні.
14. Які підстава і порядок надання заяви про банкрутство?
15. У чому полягає затвердження поновлення справи про банкрутство?
16. Що таке підготовче засідання господарського суду?
17. Що таке попереднє засідання, проведення зборів кредиторів?
18. Яка процедура визнання боржника банкрутом?
19. Які існують процедури банкрутства?
20. Які існують стадії банкрутства?

21. У чому полягає діагностика кризи у процесі управління?
22. Які роль і значення інформації у діагностиці криз?
23. Розрізнення понять «моніторинг», «аналіз», «оцінювання», «діагностика» та «сканування».
24. Як відбувається моніторинг у системі антикризового управління.
25. Охарактеризуйте ліквідаційні процедури.

### **Тема 3. Діагностика економічного стану підприємства та оцінювання перспектив неплатоспроможності**

Аналіз ліквідності балансу. Коефіцієнти ліквідності. Показники фінансової стійкості. Показники ділової активності підприємства. Показники прибутковості підприємства. Оцінювання майнового стану. Оцінювання платоспроможності підприємства.

#### **Практичне завдання 3.1. Аналіз ліквідності балансу, коефіцієнтів ліквідності, показників фінансової стійкості підприємства**

За даними фінансової звітності (форма 1, форма 2, які наведено у додатку А) провести аналіз фінансового стану підприємства за такими етапами:

1. Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства.
2. Аналіз фінансової стійкості підприємства.
3. Аналіз ліквідності підприємства.

#### **Методичні рекомендації до виконання завдання 3.1**

1. Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства слід проводити в табл. 5 і 6.

Таблиця 5

#### **Горизонтальний аналіз балансу**

Статті балансу	Значення		Зміни	
	на початок	на кінець	тис. грн	%
1	2	3	4	5
			(2 – 3)	$(2 / 3) \times 100$

## Вертикальний аналіз балансу

Статті балансу	Значення		Статті балансу		Зміни в пунктах
	на початок	на кінець	на початок, %	на кінець, %	
1	2	3	4	5	6
					(4 – 5)

За визначеними відхиленнями і змінами зробити висновки.

2. Аналіз фінансової стійкості підприємства проводиться за відносними показниками в табл. 7.

*Фінансова стійкість підприємства* – це такий стан його фінансових ресурсів, їх розподілу і використання, який забезпечує збереження ніші міжнародного ринку, розвиток підприємства за рахунок росту прибутку і капіталу під час збереження платоспроможності та кредитоспроможності в умовах допустимого ризику зовнішньоекономічної діяльності.

Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання.

Таблиця 7

## Аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства

Показники	Розрахунок	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Зміни, тис. грн
1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії	Ф. 1 р. 1495 / ф. 1 р. 1900			
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	Ф. 1 р. 1495 / (р. 1595 + р. 1695 + р. 1700)			
Коефіцієнт фінансової стійкості	Ф. 1 (р. 1495 + р. 1595) / ф. 1 р. 1900			
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Ф. 1 (р. 1195 – р. 1695) / ф. 1 р. 1495			

1	2	3	4	5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Ф. 1 (р. 1195 – р. 1695) / / ф. 1 р. 1195)			

3. Аналіз ліквідності підприємства містить аналіз ліквідності балансу в табл. 8 і аналіз показників ліквідності в табл. 9.

Таблиця 8

### Аналіз ліквідності балансу

Стаття активу	Джерело інформації, форма № 1	На початок року	На кінець року	Стаття пасиву	Джерело інформації, форма № 1	На початок року	На кінець року
1. Найбільш ліквідні активи, А1	р. (1160 + 1165)			1. Найбільш термінові зобов'язання, П1	р. (1605 + ... +1650)		
2. Активи, що швидко реалізуються, А2	р. (1120 + ... + 1155)*			2. Короткострокові пасиви, П2	р. (1600 + 1660 + 1665 + 1690 + 1700)		
3. Активи, що повільно реалізуються, А3	рр. (1100 + 1110 + 1190 + 1200)			3. Довгострокові пасиви, П3	рр. 1595 + 1800		
4. Активи, що важко реалізуються, А4	р. 1095			4. Постійні пасиви, П4	р. 1495		

\* – окрім рядків, які не входять до підсумку балансу.

**Ліквідність балансу** визначається ступенем покриття зобов'язань підприємства такими його активами, строк перетворення яких у готівкові грошові кошти відповідає строку погашення платіжних зобов'язань.

За ступенем ліквідності активи підприємства групуються таким чином:

A1 – найбільш ліквідні активи – сума рядків 1160, 1165 (ф. № 1);

A2 – активи, що реалізуються швидко – сума рядків 1120, ..., 1155 (ф. № 1);

A3 – активи, що реалізуються повільно – сума рядків 1100, 1110, 1190, 1200 (ф. № 1);

A4 – активи, що важко реалізуються – рядок 1095 (ф. № 1).

Пасиви підприємства за строками погашення групуються таким чином:

П1 – найбільш строкові зобов'язання – сума рядків 1605, ..., 1650 (ф. № 1);

П2 – короткострокові пасиви підприємства – сума рядків 1600, 1660, 1665, 1690, 1700 (ф. № 1);

П3 – довгострокові пасиви підприємства – рядок 1595, 1800 (ф. № 1);

П4 – стійкі пасиви (реальний власний капітал) – сума рядків 1495 (ф. № 1).

Таким чином, за результатами аналізу даних таблиці можна визначити ліквідність балансу підприємства в аналізованому періоді, виходячи з такого: баланс вважають абсолютно ліквідним, якщо  $A1 \geq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \geq P3$ ,  $A4 \leq P4$ .

Невиконання однієї з перших трьох нерівностей свідчить про порушення ліквідності балансу. Тому якщо будь-яка з нерівностей має знак, протилежний зафіксованому в оптимальному варіанті, ліквідність балансу більшою або меншою мірою буде відрізнятися від абсолютної.

Таблиця 9

### Показники ліквідності підприємства

Показники	Розрахунок	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	Зміни	Нормативні значення
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт покриття	Ф. 1 р. 1195 / / ф. 1 р. 1695				> 1,5 – 2,5

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ф. 1 (р. 1195 – р. 1100 – р. 1110) / ф. 1 р. 1695				> 0,6 – 0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ф. 1 (р. 1160 + р. 1165) / ф. 1 р. 1695				> 0,2 – 0,35

Після виконання відповідних розрахунків і оформлення таблиць необхідно зробити висновки за кожним розділом аналізу та кожним показником і загальний висновок, як змінилися усі показники за звітний період загалом.

### Практичне завдання 3.2. Аналіз показників ділової активності та прибутковості підприємства

За даними фінансової звітності (форма 1, форма 2, які наведено у додатку А) провести аналіз ділової активності підприємства та аналіз прибутковості підприємства.

#### Методичні рекомендації до виконання завдання 3.2

**Ділова активність** – це комплексна характеристика, яка відображає зусилля підприємств, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку і досягнення поставлених цілей у різних напрямках діяльності.

Аналіз ділової активності підприємства проводять за показниками, поданими в табл. 10.

Таблиця 10

#### Показники ділової активності підприємства

Показники	Розрахунок	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Зміни
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності активів	ф. 2 р. 2000 / ф. 1 ((р. 1300 (гр. 3) + р. 1300 (гр. 4)) / 2			

1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{ф. 2 р. 2000} / \text{ф. 1} ((\text{р. 1125} + \text{р. 1155}) \text{ гр. 3} + (\text{р. 1120} + \text{р. 1155}) \text{ гр. 4}) / 2$			
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\text{ф. 2 р. 2050} / \text{ф. 1} ((\text{р. 1610} + \text{р. 1650}) \text{ гр. 3} + (\text{р. 1610} + \text{р. 1650}) \text{ гр. 4}) / 2$			
Строк погашення дебіторської заборгованості	Відношення тривалості звітнього періоду (360 днів) до коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості			
Строк погашення кредиторської заборгованості	Відношення тривалості звітнього періоду (360 днів) до коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості			
Коефіцієнт оборотності запасів	$\text{ф. 2 р. 2000} / \text{ф. 1} ((\text{р. 1100} (\text{гр. 3}) + \text{р. 1100} (\text{гр. 4})) / 2$			
Фондовіддача	$\text{ф. 2 р. 2000} / \text{ф. 1} ((\text{р. 1010} (\text{гр. 3}) + \text{р. 1010} (\text{гр. 4})) / 2$			
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{ф. 2 р. 2000} / \text{ф. 1} ((\text{р. 1495} (\text{гр. 3}) + \text{р. 1495} (\text{гр. 4})) / 2$			

**Прибутковість** – це показник, який характеризує ефективність діяльності підприємства з точки зору здатності його приносити прибуток та забезпечувати ефективне відтворення використаних ресурсів.

Аналіз прибутковості підприємства проводиться за показниками, поданими в табл. 11.

Таблиця 11

### Показники прибутковості підприємства

Показник	Розрахунок	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Зміни
1	2	3	4	5
Рентабельність капіталу	$\text{ф. 2 р. 2350} \text{ або } \text{р. 2355} / \text{ф. 1} (\text{р. 1300} (\text{гр. 3}) + \text{р. 1300} (\text{гр. 4})) / 2$			



1	2	3	4	5
Рентабельність власного капіталу	$\text{ф. 2 р. 2350 або р. 2355} / \text{ф. 1 (р. 1495 (гр. 3) + р. 1495 (гр. 4))} / 2$			
Рентабельність реалізованої продукції	$\text{ф. 2 р. 2090 або р. 2095} / \text{ф. 2 р. 2050}$			
Рентабельність продажу	$\text{ф. 2 р. 2350 або р. 2355} / \text{ф. 2 р. 2000}$			
Рентабельність господарської діяльності	$\text{ф. 2 р. 2350 або р. 2355} / \text{ф. 2 р. (2050 + 2130 + 2150 + 2180 + 2250 + 2255 + 2270 + 2300)}$			

Після виконання відповідних розрахунків і оформлення таблиць необхідно зробити висновки, як змінилася показники за звітний період за показниками ділової активності та показниками прибутковості і зробити загальний висновок.

### Практичне завдання 3.3. Оцінювання майнового стану та оцінювання платоспроможності підприємства

За даними фінансової звітності (додаток А) провести оцінювання майнового стану та оцінювання платоспроможності запропонованого підприємства.

1. Оцінювання майнового стану підприємства проводять за показниками, поданими в табл. 12.

Таблиця 12

#### Показники майнового стану підприємства

Показники	Розрахунок	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Зміни
1	2	3	4	5
Сума господарських коштів, що їх підприємство має в розпорядженні	$\text{ф. 1 р. 1300}$			

1	2	3	4	5
Коефіцієнт зношування основних засобів	ф. 1 р. 1012 / ф. 1 р. 1011			
Коефіцієнт придатності основних засобів	ф. 1 р. 1010 / ф. 1 р. 1011			
Коефіцієнт оновлення	ф. 5 р. 260 (гр. 5) / ф. 1 р. 1011 (к. р.)			
Коефіцієнт вибуття	ф. 5 р. 260 (гр. 8) / ф. 1 р. 1011 (п. р.)			
Частка основних засобів в активах	ф. 1 р. 1010 / ф. 1 р. 1300			
Коефіцієнт мобільності активів	ф. 1 р. 1195 / ф. 1 р. 1095			

2. На основі даних фінансової звітності підприємства (див. додаток А) провести оцінювання платоспроможності за формулами (3 – 5) [18].

Необхідно зробити висновки стосовно виду неплатоспроможності підприємства.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 3.3**

3 метою визначення однозначних підходів під час оцінювання фінансово-господарського стану підприємств на предмет наявності ознак приховуваного, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства необхідно:

1) своєчасно виявити формування незадовільної структури балансу для здійснення випереджувальних заходів щодо запобігання банкрутству;

2) здійснити аналіз для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та відновлення платоспроможності підприємств шляхом їх санації. Проводять аналіз платоспроможності підприємства відповідно до методичних рекомендацій, затверджених Міністерством економіки України.

Для забезпечення однозначності підходів під час оцінювання фінансово-господарського стану підприємств, а також своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу Міністерством економіки

України виданий наказ № 14 від 19.01.2006 р. «Про методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємства і ознак дій з приховання банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства».

Джерелами інформації для проведення розрахунків економічних показників і виявлення ознак неплатоспроможності чи банкрутства є вибіркові показники з документів фінансової звітності підприємства. Економічним показником ознак поточної платоспроможності (Пп) за наявності простроченої кредиторської заборгованості є різниця між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів і його поточних зобов'язань, що визначається за формулою:

$$\text{Пп} = \text{A1030} + \text{A1035} + \text{A1160} + \text{A1165} - \text{П1695}, \quad (3)$$

де A1030, A1035, A1160, A1165, A1695 – відповідні рядки активу балансу;

П1695 – підсумок III розділу пасиву балансу.

Згідно з формулою (3) показником **поточної платоспроможності (Пп)** за наявності простроченої кредиторської заборгованості є різниця між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їхніх еквівалентів та інших високоліквідних активів і його поточних зобов'язань.

Від'ємний результат алгебраїчної суми зазначених статей балансу (Пп) свідчить про поточну неплатоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності.

Поточна неплатоспроможність характеризує такий фінансовий стан підприємства, за якого на певний конкретний період часу через випадковий збіг обставин недостатньо суми коштів, що є у нього, і високоліквідних активів для погашення поточного боргу, відповідного законодавчому визначенню.

Такий стан характеризується як нездатність суб'єкта підприємницької діяльності виконувати грошові зобов'язання перед кредиторами після настання встановленого терміну їх сплати, зокрема із заробітної плати, а також виконувати зобов'язання зі сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше, як шляхом відновлення платоспроможності.

Критична неплатоспроможність підприємства характеризує відповідний фінансовий стан потенційного банкрутства, якщо на початок

і кінець звітної квартилу, що передує подачі заяви про порушення справи про банкрутство, є ознаки поточної неплатоспроможності.

Для виявлення ознак критичної неплатоспроможності, розраховують коефіцієнт покриття (Кп) і коефіцієнт забезпечення власними засобами (Кз).

Коефіцієнт покриття (Кп) характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів і визначається як відношення суми оборотних коштів до загальної суми поточних зобов'язань за кредитами банку, інших позикових коштів і розрахунків з кредиторами.

Розрахувати коефіцієнт покриття за формулою:

$$Кп = А1195 / П1695, \quad (4)$$

де А1195 – підсумок II розділу активу балансу.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами (Кз) характеризує наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової стабільності, і визначається як відношення різниці між обсягами джерел власних та прирівняних до них коштів і фактичною вартістю основних засобів та інших необоротних активів до вартості наявних у підприємства оборотних активів – виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів. Коефіцієнт забезпечення власними засобами визначають за формулою:

$$Кз = (П1495 - А1095) / А1195, \quad (5)$$

де П1495 – підсумок розділу I пасиву балансу;

А1095, А1195 – підсумки I і II розділів активу балансу відповідно.

Ознаки критичної неплатоспроможності, що відповідають фінансовому стану потенційного банкрутства, наявні, якщо на початку і в кінці звітної квартилу, що передував поданню заяви про порушення справи про банкрутство, мають місце ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнт покриття (Кп) і коефіцієнт забезпечення власними засобами (Кз) у кінці звітної квартилу менше їх нормативних значень – 1,5 і 0,1 відповідно.

Критична неплатоспроможність

Пп нач < 0;      Пп кон < 0;

Кп < 1,5;      Кз < 0,1.

Пп – поточна платоспроможність;

Кп – коефіцієнт покриття;

Кз – коефіцієнт забезпечення.

Перевага повинна віддаватися позасудовим заходам відновлення платоспроможності боржника або його санації у процесі провадження справи про банкрутство за умови, що в кінці звітного кварталу хоча б один з указаних коефіцієнтів перевищує його нормативне значення або протягом звітного кварталу спостерігається їх збільшення.

Платоспроможність боржника може вважатися відновленою (відсутні ознаки потенційного банкрутства), якщо протягом терміну, встановленого планом санації боржника, забезпечується позитивний показник поточної платоспроможності і перевищення нормативного значення коефіцієнта покриття ( $K_p > 1,5$ ) за наявності тенденції збільшення рентабельності.

Надкритична неплатоспроможність характеризує таке фінансове становище, за якого за підсумками року коефіцієнт покриття менше 1 і підприємство не отримало прибутку. У цьому випадку задоволення визнаних судом вимог кредиторів можливе через застосування ліквідаційної процедури.

### **Тестові завдання**

*1. Нерозподілений прибуток належить до:*

- а) оборотних коштів;
- б) власного капіталу;
- в) зобов'язань.

*2. Основні засоби належать до:*

- а) власного капіталу;
- б) оборотних коштів;
- в) необоротних коштів.

3. Структура балансу підприємства є незадовільною, якщо:

- а) за рахунок майна не може бути забезпечене своєчасне виконання зобов'язань;
- б) пасив балансу перевищує актив;
- в) найбільш термінові зобов'язання не перевищують найліквідніші активи;
- г) власні кошти не перевищують вартість основних активів.

4. До якого типу активів за рівнем ліквідності належать основні засоби:

- а) найбільш ліквідні активи;
- б) активи, що швидко реалізуються;
- в) активи, що повільно реалізуються;
- г) активи, що важко реалізуються?

5. До складу активів НЕ належать:

- а) основні засоби;
- б) нематеріальні активи;
- в) оборотні кошти;
- г) правильної відповіді немає.

6. Якому типу неплатоспроможності відповідає фінансовий стан підприємства, коли на певний конкретний період часу через випадковий збіг обставин недостатньо суми коштів і високоліквідних активів для погашення поточного боргу:

- а) поточна;
- б) критична;
- в) надкритична?

7. За якого типу неплатоспроможності задоволення вимог кредиторів можливе тільки шляхом запровадження ліквідаційної процедури:

- а) поточна;
- б) критична;
- в) надкритична?

8. *Ознакою поточної неплатоспроможності є:*

- а) значення коефіцієнта покриття менше нормативного;
- б) перевищення поточних зобов'язань над сумою грошових коштів;
- в) перевищення вартості капіталу над прибутковістю фірми;
- г) перевищення критичного рівня кредиторської заборгованості.

9. *Поточна неплатоспроможність означає:*

- а) що задоволення вимог кредиторів можливе тільки шляхом запровадження ліквідаційної процедури;
- б) неможливість виконання фірмою своїх зобов'язань на кінець і початок звітного періоду;
- в) тимчасову неспроможність виконання фірмою грошових зобов'язань перед кредиторами;
- г) перевищення вартості капіталу над прибутковістю фірми.

10. *Який показник характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів:*

- а) показник поточної платоспроможності;
- б) коефіцієнт покриття;
- в) коефіцієнт забезпечення власними коштами?

11. *Який показник характеризує наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової стабільності:*

- а) показник поточної платоспроможності;
- б) коефіцієнт покриття;
- в) коефіцієнт забезпечення власними коштами?

12. *Звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання і власний капітал – це:*

- а) звіт про фінансові результати;
- б) звіт про власний капітал;
- в) звіт про рух грошових коштів;
- г) баланс.

13. *Витрати на оплату праці належить до руху коштів у результаті:*

- а) операційної діяльності;
- б) фінансової діяльності;
- в) інвестиційної діяльності.

14. *У якій частині балансу подано сукупну вартість майнових прав фірми:*

- а) в активі;
- б) у пасиві;
- в) у звіті про фінансові результати;
- г) у звіті про рух грошових коштів?

15. *У якій частині балансу подано джерела фінансування капіталу:*

- а) в активі;
- б) у пасиві;
- в) у звіті про фінансові результати;
- г) у звіті про рух грошових коштів?

16. *Укажіть найбільш ліквідні активи з перерахованих:*

- а) грошові кошти підприємства;
- б) готова продукція;
- в) виробничі запаси;
- г) основні засоби.

17. *Укажіть нормативне значення забезпеченості власними коштами:*

- а) не існує;
- б) 0,1;
- в) 1,5;
- г) 1.

18. *Укажіть нормативне значення коефіцієнта оборотності коштів:*

- а) не існує;
- б) 0,1;
- в) 1,5;
- г)  $> 0$ .



*19. Коефіцієнт покриття характеризує:*

- а) структуру балансу фірми;
- б) достатність оборотних коштів для погашення боргів;
- в) наявність оборотних коштів фірми, необхідних для фінансової стабільності;
- г) ліквідність підприємства.

*20. Доведення коефіцієнта поточної ліквідності і забезпеченості власними оборотними засобами до нормативного рівня має на меті:*

- а) усунення зовнішніх чинників банкрутства;
- б) проведення локальних заходів щодо поліпшення фінансового стану;
- в) створення стабільної фінансової бази.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Які теоретичні основи діагностики банкрутства й етапи діагностики кризи?
2. У чому полягає аналіз фінансового стану підприємства, його особливості, цілі й завдання?
3. Яка класифікація методів фінансового аналізу?
4. Наведіть характеристики фінансового стану підприємства.
5. У чому полягає бухгалтерська звітність як основна інформаційна база фінансової діагностики?
6. Які вимоги до інформації у фінансовій звітності?
7. Охарактеризуйте систему показників, що застосовують для оцінювання фінансового стану підприємства.
8. Які показники платоспроможності підприємства?
9. Які показники ліквідності підприємства?
10. Які показники майнового стану підприємства?
11. Які показники прибутковості та ділової активності?
12. У чому полягає аналіз поточного фінансового стану і прогноз роботи підприємства?
13. Які показники для визнання підприємства неплатоспроможним?
14. Охарактеризуйте коефіцієнт забезпечення власними коштами та коефіцієнт покриття?
15. Охарактеризуйте оцінювання потенційного банкрутства.
16. Які умови неплатоспроможності підприємства?

## **Змістовий модуль 2. Практичне застосування інструментів антикризового менеджменту**

### **Тема 4. Механізм і технологія антикризового управління**

Розроблення управлінських рішень в антикризовому управлінні. Оцінювання ймовірності банкрутства за допомогою багатофакторних моделей. Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства підприємства. Модель Альтмана. Модель Ліса. Модель Спрингейта. Коефіцієнт Бівера. Особливості комунікації у кризових ситуаціях. Основні принципи антикризових комунікацій. Можливі шляхи виходу із кризи на прикладі відомих компаній. Алгоритм фінансового оздоровлення. Структура, зміст та особливості плану санації (фінансового оздоровлення) підприємства. Реструктуризація підприємства. Загальна характеристика процесу реструктуризації підприємства.

#### **Практичне завдання 4.1. Багатофакторні моделі оцінювання ймовірності потенційного банкрутства**

На основі додатка 1 (форма 1, форма 2) провести оцінювання ймовірності потенційного банкрутства за допомогою багатофакторних моделей.

1. П'ятифакторної моделі Z-рахунку Альтмана.
2. Моделі Ліса.
3. Моделі Спрингейта.

#### **Методичні рекомендації до виконання завдання 4.1**

Методи інтегрованого оцінювання загрози банкрутства засновані на комплексному розгляді фінансових та інших показників діяльності підприємства.

1. Найпоширенішу нині модель діагностики банкрутства запропонував у 1968 р. відомий західний економіст Едвард Альтман (табл. 13).

На думку Е. Альтмана, модель може передбачити в 94 % випадків банкрутство фірми, у 95 % – віднести корпорацію до банкрутів або не банкрутів, передбачити банкрутство досить точно за два роки наперед.

Спрогнозувати ймовірність банкрутства за її допомогою за один рік можна з точністю 95 %, за два – 70 %, за три – 48 %, за чотири – 30 %.

В основі п'яти факторної моделі Альтмана є розрахунок показника Z за формулою:

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + X_5, \quad (6)$$

де Z – інтегральний показник рівня загрози банкрутства (його ще називають індекс кредитоспроможності);

$X_1$  – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів підприємства (відображає ступінь ліквідності активів);

$X_2$  – рентабельність активів за нерозподіленим прибутком (відображає можливу здатність генерування прибутку);

$X_3$  – рентабельність активів за чистим прибутком;

$X_4$  – коефіцієнт покриття поточних зобов'язань власним капіталом (відношення суми власного капіталу до запозиченого);

$X_5$  – коефіцієнт трансформації (відношення обсягу продажів до вартості активів).

Таблиця 13

### Модель Альтмана

Показники моделі	Формула розрахунку
Відношення робочого капіталу до загальної вартості активів	$X_1 = \text{ф. 1 р. 1495} + \text{р. 1595} - \text{р. 1095} / \text{ф. 1 р. 1300}$
Рентабельність активів за нерозподіленим прибутком	$X_2 = \text{ф. 1 р. 1420} / \text{ф. 1 р. 1300}$
Рентабельність активів за нерозподіленим прибутком	$X_3 = \text{ф. 2 р. 2350} / \text{ф. 1 р. 1300}$
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань власним капіталом	$X_4 = \text{ф. 1 р. 1495} / \text{ф. 1 р. 1595} + \text{р. 1695}$
Коефіцієнт трансформації	$X_5 = \text{ф. 2 р. 2000} / \text{ф. 1 р. 1300}$
Z-рахунок $1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$	

Показник  $X_5$  у поєднанні з показником  $X_2$  становить мультиплікатор формування прибутку в процесі використання капіталу підприємства.

Рівень загрози банкрутства в моделі Альтмана оцінюють за шкалою, поданою у табл. 14.

Таблиця 14

### Оцінна шкала для моделі Альтмана

Z	Ймовірність банкрутства
До 1,80	Дуже висока
1,81 – 2,7	Висока
2,71 – 2,99	Можлива
3,00 та вище	Дуже низька

Результати чисельних розрахунків за моделлю Альтмана показали, що підприємства, для яких значення  $Z > 3$ , потрапляють до фінансово стійких, підприємства для яких  $Z < 1,81$  є безумовно неспроможними.

2. Дискримінантна модель, розроблена Лісом для Великобританії, наведена в табл. 15.

Таблиця 15

### Модель Ліса

Показники моделі	Формула розрахунку
Частка оборотного капіталу	$X1 = \text{ф. 1 р. 1195} / \text{ф. 1 р. 1300}$
Частка операційного прибутку у пасивах	$X2 = \text{ф. 2 р. 2190} / \text{ф. 1 р. 1900}$
Частка нерозподіленого прибутку у пасивах	$X3 = \text{ф. 1 р. 1420} / \text{ф. 1 р. 190}$
Співвідношення власного і позикового капіталу	$X4 = \text{ф. 1 р. 1495} / \text{ф. 1 р. 1595} + \text{р. 1695}$
$Z = 0,063X1 + 0,092X2 + 0,057X3 + 0,001X4$	

Якщо значення  $Z < 0,037$  – підприємство має високу ймовірність банкрутства;

$Z = 0,037$  – граничне значення ймовірності банкрутства;

якщо значення  $Z > 0,037$  – низька ймовірність банкрутства.

3. Модель Спрингейта була розроблена на основі даних 50 підприємств із середнім балансом 2,5 млн дол. США. Показники моделі Спрингейта подані в табл. 16.

Таблиця 16

### Модель Спрингейта

Показники моделі	Формула розрахунку
Частка робочого капіталу у загальній вартості активів	$A = \text{ф. 1 р. 1495} + \text{р. 1595} - \text{р. 1095} / \text{ф. 1 р. 1300}$
Частка прибутку до оподаткування у загальній вартості активів	$B = \text{ф. 2 р. 2290} / \text{ф. 1 р. 1300}$
Відношення валового прибутку до короткострокових зобов'язань	$C = \text{ф. 2 р. 2090} / \text{ф. 1 р. 1695}$
Частка продажів у загальній вартості активів	$D = \text{ф. 2 р. 2050} / \text{ф. 1 р. 1300}$
$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$	

За критерієм Спрингейта, за умови  $Z < 0,862$  підприємство чекає «крах».

Якщо значення  $Z < 0,862$  – підприємство є потенційним банкрутом;  $Z = 0,862$  – граничне значення ймовірності банкрутства;  $Z > 0,862$  – відсутність ймовірності банкрутства.

Після аналізу найбільш поширених зарубіжних методик діагностики ймовірності банкрутства можна зазначити, що основна їх перевага полягає у простоті розрахунків та можливості використання під час проведення зовнішнього діагностичного аналізу. Так п'ятифакторна модель Е. Альтмана відображає різні аспекти господарської діяльності підприємства. Вона надає можливість динамічного прогнозування змін фінансової стійкості та інтерпретації інтегрального показника. У моделі Г. Спрингейта похибка прогнозу не перевищує 10 %; тобто забезпечується достатній рівень надійності прогнозування ймовірності банкрутства.

Комплексне використання трьох моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства дає можливість за обмеженою кількістю показників оперативно отримати дані про фінансовий стан підприємства й вчасно попередити загрозу кризового стану. Але вони не вказують

на причину, які з чинників вплинули на зміну рівня фінансової стійкості; а також не надають інформацію щодо подальшого розвитку підприємства.

#### **Практичне завдання 4.2. Обґрунтування рішення щодо ліквідації або реорганізації підприємства-боржника.**

За результатами проведення аналізу фінансової діяльності запропонованого підприємства, який проводився у попередніх завданнях (3.1 – 3.3) необхідно визначити:

1) оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства, структуру його балансу (задовільно чи незадовільно) та обґрунтувати віднесення його до складу неплатоспроможних підприємств;

2) тенденції щодо динаміки основних показників ефективності діяльності підприємства;

3) можливість використання санаційних процедур для поліпшення фінансово-господарського стану підприємства та виведення його з неплатоспроможного стану.

### **Завдання для самостійного опрацювання**

#### **Задача 1**

Використовуючи модель Альтмана, обчислити ймовірність банкрутства підприємства за даними, наведеними в табл. 17.

Таблиця 17

#### **Вихідні дані**

Показники	Сума, тис. грн
1	2
Виручка від реалізації продукції	2 732,5
Податок на додану вартість	455,5
Чиста виручка від реалізації продукції	2 277,0
Валові витрати на виробництво і реалізацію продукції	2 168,3
Балансовий прибуток від реалізації продукції	108,7
Прибутковий податок	32,6

1	2
Чистий прибуток	76,1
Вартість власного оборотного капіталу	577,2
Загальна вартість активів	1 843,4
Обсяг позичкових коштів	4 500,0
Обсяг власного капіталу	6 700,0

### Задача 2

За даними табл. 18 обґрунтуйте ймовірність банкрутства підприємства за допомогою моделі Альтмана.

Таблиця 18

### Вихідні дані

Показники	Сума, тис. грн
Виручка від реалізації продукції	58 988,6
Податок на додану вартість	7 382,0
Валові витрати на виробництво і реалізацію продукції	35 395,4
Прибутковий податок	4 863,4
Вартість власного оборотного капіталу	8 012,5
Загальна вартість активів	38 547,0
Обсяг позичкових коштів	5 000,0
Обсяг власного капіталу	14 483,2

### Задача 3

Необхідно оцінити ймовірність банкрутства підприємства з використанням п'ятифакторної моделі Альтмана. На виробничому підприємстві «Резонанс-М» розроблено кілька варіантів прогностичного балансу, основні показники якого наведені в табл. 19.

**Прогностичний баланс виробничого підприємства «Резонанс-М»,**  
тис. грн

Статті	Варіанти прогнозу		
	1-й	2-й	3-й
<i>Актив</i>			
Основні засоби	15 200	15 200	15 200
Запаси і витрати	26 120	26 120	26 120
Грошові кошти, розрахунки та інші активи	6 840	6 840	6 840
<b>Баланс</b>	<b>48 160</b>	<b>48 160</b>	<b>48 160</b>
<i>Пасив</i>			
Джерела власних коштів	23 300	23 300	23 300
Прибуток за звітний період	3 480	6 490	3 940
Довгострокові позикові кошти	4 600	4 600	4 600
Поточна кредиторська заборгованість	16 780	13 770	16 320
<b>Баланс</b>	<b>48 160</b>	<b>48 160</b>	<b>48 160</b>

На підставі даних прогностичного балансу визначити ймовірність банкрутства виробничого підприємства «Резонанс-М», використавши п'ятифакторну модель Альтмана. З цією метою розрахувати такі показники:

- 1) коефіцієнт поточної ліквідності активів;
- 2) частку позикових коштів у загальному обсязі пасиву;
- 3) показник Z Альтмана за формулою (6).

### Тестові завдання

1. Визначте тип антикризового управління, яке спрямовано на ліквідацію кризових явищ, які вже існують у системі:

- а) пасивне;
- б) реактивне;
- в) превентивне;
- г) активне;
- ґ) авантюристичне.



2. Ліквідація нерентабельних виробництв здійснюється за умови:

- а) оборонної концепції;
- б) наступальної концепції.

3. Розроблення плану санації – це обов'язок:

- а) боржника;
- б) кредитора;
- в) держави в особі контролюючого органа.

4. У якій частині плану санації надаються пропозиції щодо скорочення чисельності та підвищення якості персоналу:

- а) план маркетингу та оцінювання ринку збуту;
- б) план виробництва та капіталовкладень;
- в) організаційний план;
- г) фінансовий план?

5. Оперативними заходами (із перелічених) щодо виходу з кризи є:

- а) підвищення цін на продукцію;
- б) маркетингові дослідження;
- в) вивчення виробничого потенціалу;
- г) вивчення науково-технічного потенціалу.

6. Процес санації підприємства починається із:

- а) визначення цілей та стратегії санації;
- б) бізнес-плану санації;
- в) системи санаційних заходів;
- г) проекту санації.

7. Процес санації підприємства починається із:

- а) визначення цілей та стратегії санації;
- б) бізнес-плану санації;
- в) системи санаційних заходів;
- г) проекту санації.

8. Який вид реструктуризації підприємства передбачає процеси комерціалізації та корпоратизації підприємства:

- а) управлінська;
- б) фінансова;

- в) організаційно-правова;
- г) економічна?

9. *Стратегічна реструктуризація підприємства забезпечує:*

- а) довгострокову конкурентоспроможність продукції;
- б) оперативне зниження дебіторської заборгованості;
- в) суттєве поліпшення фінансових результатів діяльності підприємства.

10. *Відповідно до «Правил Тайленола» у кризовій ситуації необхідно:*

- а) керівнику компанії бути максимально доступним для ЗМІ, принести вибачення (навіть якщо невинний), відкликати продукт;
- б) спростовувати все;
- в) ігнорувати.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Які існують методи прогнозування можливого банкрутства підприємства.
2. Охарактеризуйте п'ятифакторну модель Е. Альтмана для прогнозування можливого банкрутства підприємства.
3. Які правила Тайленола у кризовій ситуації?
4. Які існують типи антикризового управління?
5. Наведіть заходи, що використовують для запобігання банкрутства.
6. Які внутрішні та зовнішні чинники банкрутства?
7. Охарактеризуйте оцінну шкалу для моделі Альтмана.
8. Дайте характеристику моделі Ліса.
9. Яка сутність моделі Спрингейта?
10. Яке критичне значення моделі Ліса?
11. Яке критичне значення моделі Спрингейта?
12. Які особливості плану санацій?
13. Яка структура плану санацій?
14. Які складові рівня підготовки до кризи?
15. Наведіть алгоритм фінансового оздоровлення підприємства.
16. У чому полягає оцінювання рівня загрози банкрутства в моделі Альтмана?

## Тема 5. Стратегія і тактика антикризового менеджменту

Стратегії запобігання банкрутства. Відмінності стратегії запобігання банкрутства від стратегії розвитку. Розроблення і реалізація антикризової стратегії. Етапи формування антикризової стратегії. Залежність цілей підприємства від стадії розвитку кризової ситуації. Матриця вибору базової стратегії запобігання банкрутства. Стратегія виживання. Стратегія розвитку. Стратегія перепрофілювання. Стратегія ліквідації. Оцінювання вартості підприємства.

### **Практичне завдання 5.1. Семінар за темою «Технології антикризового менеджменту» за прикладами подолання криз у компаніях**

Під час семінару студенти обговорюють розвиток кризових ситуацій у компаніях і порівнюють дії, що були впроваджені для подолання кризи. Для цього необхідно вибрати підприємство (компанію), яка стикнулася з кризовою ситуацією і провести розбір досвіду її подолання.

Рекомендовано проводити презентацію ситуації за таким планом:

1. Коротка характеристика компанії.
2. Опис кризової ситуації.
3. Діагностика фінансового стану компанії.
4. Огляд неформальних критеріїв і чинників ризику.
5. Заходи щодо подолання кризи.
6. Результати впровадження заходів.

Серед неформальних критеріїв проблем у фінансах компанії слід звертати увагу на такі сигнали [7]:

зміна зовнішніх аудиторів у результаті розбіжностей у поглядах аудиторів і менеджменту в ході перевірки (наприклад, нові аудитори знайшли спільну мову з менеджментом товариства, а попередні – ні);

наприкінці звітного періоду (кварталу, року) відбулися операції на значні суми, які знайшли відображення у фінансовій звітності. Занадто оптимістичні прогнози робляться менеджментом, щоб переконати акціонерів у потенційному зростанні бізнесу;

фінансові результати виглядають «занадто привабливими, щоб бути правдивими» порівняно з конкурентами, за схожих умов ведення бізнесу;

бізнес є географічно широко розпорошений з децентралізованим керівництвом і слабкою системою внутрішнього контролю;

постійне наполягання з боку виконавчого органу брати участь у роботі засідань наглядової ради і зустрічах із аудиторами;

тривалий час дані бюджету співпадають (чи майже співпадають) із фактичними результатами (наприклад, коли менеджери отримують премії за 100-відсоткове виконання бюджету);

неспроможність менеджменту чи аудиторів дати пояснення щодо ключових даних фінансової звітності товариства;

часті приклади різних поглядів на певні операції менеджменту товариства й аудиторів;

служба внутрішнього аудиту функціонує в умовах обмежень своїх повноважень, зокрема, чи має вона можливість безпосереднього доступу до членів наглядової ради;

незвичайні зміни у фінансовій звітності (наприклад, поява записів у рядках, які не використовувалися раніше, чи суттєві зміни величин протягом звітного періоду).

внесення багаточисленних поправок до звітності після проведеного аудиту.

### **Практичне завдання 5.2. Оцінювання альтернативних варіантів з кризових ситуацій (збільшення прибутку)**

Фірма спеціалізується на виробництві канцелярських товарів. У 2019 році за обсягу реалізації (включно з ПДВ), наведеного в табл. 20, фірма зазнає збитків. Кон'юнктурні дослідження показали, що аналогічні підприємства, які працюють у тих самих умовах і за тим самим принципом, мають прибуток у розмірі 5 % фактичної виручки від реалізації продукції без ПДВ. З метою досягнення такого ж розміру прибутку керівництво фірми намітило три альтернативні виходи з кризової ситуації:

1. Збільшення обсягу реалізації.
2. Скорочення витрат.
3. Одночасне збільшення реалізації та скорочення витрат.

Визначити, на скільки відсотків фірма повинна збільшити обсяг реалізації, або скоротити витрати, або одночасно збільшити обсяг реалізації і скоротити витрати для отримання прибутку в розмірі 5 % фактичної виручки від реалізації продукції.

Вихідні дані для виконання завдання за варіантами наведено в табл. 20.

Таблиця 20

### Вихідні дані для виконання завдання

Виручка від реалізації продукції, включаючи ПДВ		Збитки від реалізації продукції		Частка змінних витрат у виручці від реалізації продукції без ПДВ, %	
Варіанти	Сума, грн	Варіанти	Сума, грн	Варіанти	Відсоток
1, 2, 3, 4, 5	59 000	6, 11, 16, 21, 5	1 500	1, 25, 20, 15, 10	69,8
6, 7, 8, 9, 10	59 500	7, 12, 17, 22, 1	1 800	2, 24, 19, 14, 9	70,0
11, 12, 13, 14, 15	60 000	8, 13, 18, 23, 2	2 000	3, 23, 18, 13, 8	70,2
16, 17, 18, 19, 20	60 500	9, 14, 19, 24, 3	2 100	4, 22, 17, 12, 7	70,4
21, 22, 23, 24, 25	61 000	10, 15, 20, 25, 4	2 200	5, 21, 16, 11, 6	70,6

### Методичні рекомендації до виконання завдання 5.2

Для виконання завдання доцільно розрахувати табл. 21.

Під час виконання завдання слід ураховувати, що валова маржа становить різницю між виручкою від реалізації без ПДВ і змінними витратами, тобто суму постійних витрат плюс прибуток.

Таблиця 21

### Розрахунок показників

Показники	Сума, грн
1. Обсяг реалізації з ПДВ	
2. ПДВ	
3. Обсяг реалізації без ПДВ	
4. Змінні витрати	
5. Валова маржа	
6. Постійні витрати	
7. Прибуток (збиток)	

## Завдання для самостійного опрацювання

### Задача 1

Визначити, чи варто підприємству у наступному році знизити ціну на свій виріб на 6 %, якщо це дозволить підвищити обсяг виробництва на 15 % та знизити собівартість виробу на 2 %. У минулому році ціна на виріб складала – 2 000 грн, собівартість була на 10 % нижче ціни. Підприємство виробляло 5 000 виробів. Ціна наведена без ПДВ.

### Задача 2

Визначити, чи варто підприємству у наступному році підвищувати свою частку ринку з 25 до 30 %, якщо при цьому собівартість зростає на 2 %, ціна знизиться на 5 %. Попит у наступному році на виріб, який виготовляє підприємство, зросте на 20 % і складе 8 тис. одиниць. У поточному році собівартість виробу складає 4 тис. грн, а ціна – 4,3 тис. грн. Ціна наведена без ПДВ.

### Тестові завдання

1. Чи має бути антикризова стратегія адаптивною:

- а) так;
- б) ні?

2. *Визначте стратегію, яка передбачає еволюційний розвиток підприємства з урахуванням становища, що склалося; плавно з мінімальними перебудовами, але надійне поліпшення показників аж до виходу зі стану кризи:*

- а) стратегія виживання;
- б) стратегія прориву.

3. *Визначте тип антикризового управління, за якого управлінські дії здійснюються без аналізу, діагнозу та прогнозування:*

- а) пасивне;
- б) реактивне;

- в) превентивне;
- г) активне;
- ґ) авантюристичне.

*4. Стратегія «збирання врожаю» використовується, коли:*

- а) необхідно знайти можливості і вжити заходи для скорочення витрат підприємства;
- б) здійснюється відмова від довгострокової перспективи існування певного бізнесу задля одержання максимальних доходів за короткий період;
- в) підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів з метою довгострокової зміни меж діяльності.

*5. Що є оцінкою ефективності вибраної антикризової стратегії:*

- а) відповідність отриманих результатів поставленим цілям;
- б) приведення ресурсів відповідно до реалізованої антикризовою стратегією;
- в) приведення виробничого та інших процесів на рівень, відповідний обраної стратегії.

*6. Визначте стратегію, для якої характерно просування розпочатих програм в очікуванні успіху:*

- а) обережне просування;
- б) пауза;
- в) зняття прибутку.

*7. Визначте захід реалізації антикризової стратегії, що має включати забезпечення виробництва; оновлення технологій; оновлення устаткування; соціальну політику; оптимізацію замовлень матеріалів; забезпечення безпеки; продаж, модернізацію основних фондів; використання реінжинірингу; імпорт продукції:*

- а) реструктуризація підприємства;
- б) реорганізація підприємства;
- в) фінансова санація.

8. *Визначте захід антикризової стратегії, що передбачає злиття з іншими підприємствами; оборотний лізинг; часткову або повну приватизацію; дроблення підприємства; продаж окремих підрозділів:*

- а) реструктуризація підприємства;
- б) реорганізація підприємства;
- в) фінансова санація.

9. *Визначте захід антикризової стратегії, що містить реструктуризацію кредиторської заборгованості; мобілізацію внутрішніх засобів; рефінансування дебіторської заборгованості; залучення додаткових засобів; зміну структури оборотного капіталу; зниження дебіторської заборгованості:*

- а) реструктуризація підприємства;
- б) реорганізація підприємства;
- в) фінансова санація.

10. *Антикризова стратегія формується в межах загального стратегічного планування:*

- а) так;
- б) ні.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Розроблення концепції подолання кризи: основні етапи.
2. Який антикризовий стратегічний план.
3. Які існують інноваційні стратегії антикризового розвитку (І. Шумпетер)?
4. Охарактеризуйте стратегії й тактики фінансової стабілізації.
5. Яка захисна тактика фінансової стабілізації?
6. Яка наступальна тактика фінансової стабілізації?
7. Які стратегічні й тактичні цілі санації?
8. Які етапи фінансової стабілізації?
9. Охарактеризуйте операційний механізм фінансової стабілізації.
10. Який тактичний механізм фінансової стабілізації?
11. Який стратегічний механізм фінансової стабілізації.



## **Тема 6. Управління персоналом підприємства у кризових умовах**

Антикризова кадрова політика. П'ять типів кадрової політики в умовах кризи. Процес мобілізації кадрового потенціалу кризового підприємства. Адаптація персоналу до кризових умов. Соціально-психологічний клімат у колективі. Роль комунікаційних зв'язків під час виходу підприємства з кризи. Значення конфліктів в умовах кризового стану. Можливість виникнення конфліктів, у випадку появи кризової ситуації на підприємстві. Технологія конфліктів в умовах антикризових реформ. Механізми конфліктології в антикризовому менеджменті.

### **Практичне завдання 6.1. Обґрунтування реорганізаційних заходів**

В умовах кризової ситуації фінансова стабілізація здійснюється як послідовність таких основних етапів (табл. 22) [1]:

- 1) усунення неплатоспроможності;
- 2) відновлення фінансової стійкості;
- 3) зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання на фоні стабільного зниження вартості використовуваного капіталу і постійне зростання ринкової вартості підприємства.

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні механізми, які у практиці фінансового менеджменту підрозділяють відповідно на оперативний, тактичний і стратегічний.

Необхідно запропонувати механізм фінансової стабілізації для підприємства, фінансова звітність якого подання у додатку А, з метою усунення загрози банкрутства в поточному періоді.

#### **Методичні рекомендації до виконання завдання 6.1**

1. Механізм фінансової стабілізації необхідно вибрати у табл. 22 на основі проведеного оцінювання платоспроможності (завдання 6) та показників фінансової стійкості (завдання 4) підприємства.

### Основні механізми фінансової стабілізації підприємства

Етапи фінансової стабілізації	Механізми фінансової стабілізації		
	Оперативний	Тактичний	Стратегічний
1. Усунення неплатоспроможності	Система заходів, основана на використанні принципу «відсікання зайвого»	–	–
2. Відновлення фінансової стійкості	–	Система заходів, основана на використанні моделей фінансової рівноваги	–
3. Зміна фінансової стратегії з метою економічного зростання	–	–	Система заходів, основана на використанні моделей фінансової підтримки прискореного зростання
Модель поведінки	Захисна	Захисна + наступальна	Наступальна

Оперативний механізм фінансової стабілізації становлять систему заходів, спрямовану, з одного боку, на зменшення поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства, а з іншого боку, на збільшення грошових активів, які забезпечують ці зобов'язання [1].

2. На другому етапі необхідно запропонувати та обґрунтувати основні заходи щодо зменшення поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань та збільшення суми грошових активів підприємства. Перелік цих заходів наведено далі.

Зменшення поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства досягається за рахунок таких основних заходів:

а) скорочення суми постійних витрат (включаючи скорочення управлінського персоналу, витрат на поточний ремонт і т. д.);

б) скорочення рівня змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу основних і допоміжних підрозділів; зниження обсягу виробництва продукції, яка не користується попитом, з відповідним скороченням необхідного обсягу фінансових ресурсів і т. д.);

в) продовження термінів кредиторської заборгованості за товарними операціями (одержуваним комерційним кредитом);

г) пролонгації короткострокових банківських кредитів;

г) відстрочки виплати нарахованих дивідендів, відсотків на паї та інші.

Збільшення суми грошових активів у поточному періоді досягається за рахунок таких основних заходів;

а) ліквідації портфеля короткострокових грошових вкладень;

б) реалізації окремих високоліквідних грошових і фондових інструментів портфеля довгострокових фінансових вкладень;

в) рефінансування дебіторської заборгованості (з використанням усіх форм цього рефінансування) з метою зменшення загального її розміру;

г) прискорення обороту дебіторської заборгованості, особливо за товарними операціями за рахунок скорочення термінів наданого комерційного і споживчого кредиту;

г) нормалізації розміру поточних запасів товарно-матеріальних цінностей;

д) скорочення розміру страхових і сезонних запасів товарно-матеріальних цінностей і інших.

Мету цього етапу фінансової стабілізації вважають досягнутою, якщо усунута поточна неплатоспроможність, тобто значення коефіцієнта поточної платоспроможності перевищило одиницю. Це означає, що загроза банкрутства в поточному періоді ліквідована.

## **Практичне завдання 6.2. Оцінювання ступеня готовності підприємства до кризової ситуації**

1. Оберіть підприємство або організацію, в яких виникла кризова ситуація.

2. Проаналізуйте дій підприємства в сфері розкриття інформації про кризу та шляхи її подолання.

3. Зробіть висновки та запропонуйте рекомендації для підвищення ступеня готовності до кризи.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 6.2**

Успіх антикризового управління значною мірою залежить від якісно побудованої комунікативної політики – як налагоджено розповсюдження інформації всередині організації, а також зовнішні комунікації з її оточенням. Оцінювання готовності підприємства (організації) до кризових ситуацій

є першим етапом антикризового управління. Для проведення такого оцінювання рекомендовано використати опитувальник, який застосовується в агентстві *First PR* [21]. Опитувальник містить 12 питань, на які потрібно відповісти «так» або «ні»

### **Опитувальник щодо кризових комунікацій**

1. Чи існує в організації план комунікацій у кризових ситуаціях? (так / ні).
  2. Якщо так – чи регулярно він оновлюється (хоча б один раз за шість місяців)? (так / ні).
  3. Чи був план комунікацій у кризових ситуаціях перевірений на практиці? (так / ні).
  4. Чи є в організації особа, відповідальна за зв'язки з пресою (речник від організації)? (так / ні).
  5. Чи пройшла ця особа спеціальну підготовку щодо роботи зі ЗМІ (якщо це колишній журналіст, але без спеціальної підготовки – дайте відповідь «ні»)? (так / ні).
  6. Чи є у вашій організації «запасний» речник? (так / ні).
  7. Чи обговорювало керівництво організації правила поведінки під час кризи? (так / ні).
  8. Чи є в організації інформація про всі можливі правові, економічні, соціальні та репутаційні наслідки у випадку кризи? (так / ні).
  9. Чи доброзичливо організація ставиться до ЗМІ? (так / ні).
  10. Чи є в організації навчена команда, відповідальна за кризове спілкування? (так / ні).
  11. Чи досліджувала організація типи криз, які ймовірні у її оточенні? (так / ні).
  12. Чи знає організація, які типи криз можуть бути найбільш небезпечними для неї і чому? (так / ні).
- Підрахуйте загальну кількість відповідей «так» і «ні».
- Кількість відповідей «так» свідчать про ступінь готовності до кризи:
- 12 відповідей «так» – організація готова до кризи;
  - 11 – 10 відповідей «так» – недостатня підготовка до кризи, слід приділити увагу відповідним аспектам, на які була відповідь «ні»;
  - 9 – 8 відповідей «так» – погана підготовка до кризи, ви перебуваєте в передкризовій ситуації через недоліки в комунікаціях;
  - 7 і менше відповідей «так» свідчать про існування кризи внаслідок відсутності або недоліків у комунікаціях, необхідні невідкладні корегувальні дії.

## Тестові завдання

1. Якщо керівник має обґрунтований прогноз розвитку кризової ситуації, але не має засобів впливу на неї, то він використовує таку кадрову політику:

- а) пасивну;
- б) реактивну;
- в) превентивну.

2. Якщо керівник не має чіткого діагнозу кадрової кризи, то він використовує:

- а) пасивну або авантюристську політику;
- б) реактивну або активну політику;
- в) пасивну або превентивну політику?

3. Процес мобілізації кадрового потенціалу складається з такої послідовності фаз:

- а) агітації, професійного зростання, інтеграції;
- б) агітації, інтеграції, професійного зростання.
- в) професійного зростання, агітації, інтеграції.

4. Створення «Стратегічного дискомфорту» відповідає такій фазі мобілізації кадрового потенціалу:

- а) агітації;
- б) професійного зростання;
- в) інтеграції.

5. Що є ознакою опору змінам:

- а) невизначеність;
- б) відмова;
- в) реформи?

6. Перевага адаптивних методів кризового методу і методу управління-опором є:

- а) швидкість змін;
- б) слабкий опір;
- в) підготовка до моменту.

*7. Функціонально-рольові конфлікти можуть виникати на підґрунті:*

- а) недостатньої професійної підготовки кадрів;
- б) розбіжності цінностей конфліктуючих сторін;
- в) небажанні працювати.

*8. Орієнтаційні конфлікти обумовлені:*

- а) небажанням працювати в нових умовах;
- б) невмінням працювати;
- в) ходом розроблення рішення щодо виходу із кризи.

*9. Комунікативні конфлікти викликані:*

- а) небажанням працювати;
- б) невмінням працювати;
- в) недостатньою професійною підготовкою.

*10. Визначте помилкові дії у здійсненні комунікацій у кризовій ситуації:*

- а) обрати декілька спікерів;
- б) миттєва реакція на кризу;
- в) поставити дискурс обговорення, щоб контролювати інформаційний потік;
- г) персоніфікація коментарів;
- г) вибудовування комунікацій за принципами сторітелінгу.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Яка роль людського чинника в антикризовому управлінні?
2. Охарактеризуйте забезпечення безперервності функціонування персоналу організації як центральна проблема антикризового менеджменту.
3. Які типи поведінки особистості в кризових ситуаціях?
4. Які особливості управління різними категоріями персоналу підприємства?
5. Які методи управління персоналом підприємства в антикризовому менеджменті.
6. Охарактеризуйте мотивацію, ініціативність та корпоративність як пріоритет у механізмі антикризового менеджменту.

## Рекомендована література

### Основна

1. Дорошук Г. А. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : навч. посіб. : для студентів вищ. навч. закл. екон. і менеджер. спец. / Г. А. Дорошук, Н. М. Дащенко. – Львів : Новий Світ-2000, 2010. – 322 с.
2. Кодекс України з процедур банкрутства // Голос України. – 2019. – 20 квітня. – № 77 (7083).
3. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Харків : Вид ХНЕУ, 2010. – 236 с.
4. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України : наук.-практ. коментар / Ю. М. Великий, В. В. Прохорова, І. П. Косарева, Ю. В. Прохорова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 444 с.
5. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева. – Київ : КНЕУ, 2007 – 680 с.

### Додаткова

6. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін. ; за ред. О. В. Мозенкова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.
7. Михайлюк О. Як читати і аналізувати фінансову звітність [Текст] : посібник для членів наглядових рад та керівників акціонерних товариств / О. Михайлюк. – Київ : Міжнародна Фінансова Корпорація, 2004. – 107 с.
8. Особливості оцінки майна та майнових прав : монографія / О. В. Васильєв, Л. І. Піддубна, Л. В. Єфремова [та ін.] ; за заг. ред. О. В. Васильєва. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 200 с. : іл. – Бібліогр.: С. 184–197.
9. Поникаров В. Д. Господарське законодавство / В. Д. Поникаров, Ж. О. Андрейченко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 128 с.
10. Раєвнева О. В. Санаційна стратегія промислового підприємства: механізм формування та моделі реалізації : монографія / О. В. Раєвнева, М. М. Берест. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 344 с.

11. Самойленко В. В. Антикризовий менеджмент в умовах сучасних інформаційних технологій / В. В. Самойленко // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали V наук.-практ. конф., 26–27 листопада 2020 року : тези допов. – Одеса : ВД «Гельветика», 2020. – С. 140–141.

12. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт. – Київ : Наук. думка, 2006. – 566 с.

13. Черноіванова Г. С. Інновації як елемент системи антикризового управління / Г. С. Черноіванова, С. К. Василик // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали V науково-практичної конференції : тези доповідей, 26–27 листопада 2020 року. – Одеса : ВД «Гельветика», 2020. – С. 170–171.

14. Sikich G. Emergency Management Planning Handbook / G. Sikich. – New-York : McGraw-Hill, 1995. – 484 p.

15. Silva M. Overdrive : managing in crisis-filled times / M. Silva, T. McGann. – New-York : John Wiley & Sons, 1995. – 272 p.

## **Інформаційні ресурси**

16. Антикризовий менеджмент. Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=5383>.

17. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.management.com.ua>.

18. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>.

19. Оприлюднення відомостей про справи про банкрутство [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro\\_sud/og\\_pov](https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro_sud/og_pov).

20. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf>.

21. First PR. PR Agency [Electronic resource]. – Access mode : <https://firstpr.pl>.

22. Why Smart Executives Fail [Electronic resource]. – Access mode : <https://faculty.tuck.dartmouth.edu/sydney-finkelstein/resources/videos/why-smart-executives-fail>.



# Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

## Баланс (звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	70 778	70 383
первісна вартість	1001	89 382	105 018
накопичена амортизація	1002	18 604	34 635
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	562 908	564 657
первісна вартість	1011	1 180 214	1 246 413
знос	1012	617 306	681 756
Інвестиційна нерухомість:	1015	4 147	4 080
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	279 884	301 825
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	765	765
Відстрочені податкові активи	1045	371	30
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>918 853</b>	<b>941 740</b>

## Продовження додатка А

## Продовження табл. А.1

1	2	3	4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	589 588	538 043
Виробничі запаси	1101	307 418	265 792
Незавершене виробництво	1102	17 415	35 496
Готова продукція	1103	264 437	236 541
Товари	1104	318	214
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	488 971	597 492
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	27 570	36 339
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136	19 376	17 862
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	1 019	1 527
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	150 307	147 978
Гроші та їх еквіваленти	1165	520 956	690 649
Готівка	1166	16 674	106 974
Рахунки в банках	1167	5	7
Витрати майбутніх періодів	1170	16 669	106 967
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	0	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	1 276	2 314
<b>Баланс</b>	1300	1 815 737	2 139 178

## Продовження додатка А

## Продовження табл. А.1

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	179 528	179 528
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	50 493	50 493
Додатковий капітал	1410	1 012 216	1 012 216
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	69 883	84 883
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	784 394	1 111 505
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	2 096 514	2 438 625
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>179 528</b>	<b>179 528</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	8 180	8 410
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	111	301 747
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0

## Закінчення додатка А

## Закінчення табл. А.1

1	2	3	4
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>8 291</b>	<b>310 157</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615		
за розрахунками з бюджетом	1620	567 496	195 580
за у тому числі з податку на прибуток	1621	6 643	21 998
за розрахунками зі страхування	1625	3 772	15 230
за розрахунками з оплати праці	1630	501	849
за одержаними авансами	1635	12 265	1 625
за розрахунками з учасниками	1640	339	1 684
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	12 688	39 025
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>29 853</b>	<b>71 375</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>629 785</b>	<b>332 136</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Сутність та природа застосування інструментів антикризового менеджменту .....	6
Тема 1. Основи антикризового менеджменту .....	6
Практичне завдання 1.1. Аналіз динаміки ВВП та населення .....	6
Практичне завдання 1.2. Розрахунок прибутковості і вартості капіталу підприємства .....	7
Тестові завдання.....	10
Контрольні запитання для самодіагностики .....	12
Тема 2. Правові основи антикризового управління.....	13
Практичне завдання 2.1. Семінарське заняття на тему «Теоретичні та правові основи антикризового менеджменту» .....	13
Тестові завдання.....	14
Контрольні запитання для самодіагностики .....	18
Тема 3. Діагностика економічного стану підприємства та оцінювання перспектив неплатоспроможності .....	19
Практичне завдання 3.1. Аналіз ліквідності балансу, коефіцієнтів ліквідності, показників фінансової стійкості підприємства .....	19
Практичне завдання 3.2. Аналіз показників ділової активності та прибутковості підприємства.....	23
Практичне завдання 3.3. Оцінювання майнового стану та оцінювання платоспроможності підприємства.....	25
Тестові завдання.....	29
Контрольні запитання для самодіагностики .....	33
Змістовий модуль 2. Практичне застосування інструментів антикризового менеджменту .....	34
Тема 4. Механізм і технологія антикризового управління.....	34
Практичне завдання 4.1 Багатофакторні моделі оцінювання ймовірності потенційного банкрутства.....	34
Практичне завдання 4.2. Обґрунтування рішення щодо ліквідації або реорганізації підприємства-боржника.....	38
Завдання для самостійного опрацювання.....	38
Тестові завдання.....	40
Контрольні запитання для самодіагностики .....	42

Тема 5. Стратегія і тактика антикризового менеджменту .....	43
Практичне завдання 5.1. Семінар за темою «Технології антикризового менеджменту» за прикладами подолання криз у компаніях .....	43
Практичне завдання 5.2. Оцінювання альтернативних варіантів з кризових ситуацій (збільшення прибутку).....	44
Завдання для самостійного опрацювання.....	46
Тестові завдання.....	46
Контрольні запитання для самодіагностики .....	48
Тема 6. Управління персоналом підприємства у кризових умовах .....	49
Практичне завдання 6.1. Обґрунтування реорганізаційних заходів .....	49
Практичне завдання 6.2. Оцінювання ступеня готовності підприємства до кризової ситуації.....	51
Тестові завдання.....	53
Контрольні запитання для самодіагностики .....	54
Рекомендована література.....	55
Основна .....	55
Додаткова .....	55
Інформаційні ресурси .....	56
Додатки.....	57

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Практичні завдання  
і методичні рекомендації до їхнього виконання  
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Бізнес-адміністрування»  
першого (бакалаврського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладачі: **Черноіванова** Ганна Степанівна  
**Василик** Сергій Костянтинович  
**Нечипорук** Оксана Василівна

Відповідальний за видання *Т. І. Лепейко*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2023 р. Поз. № 91 ЕВ. Обсяг 63 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

---

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*